

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ► 權變理論與球隊領導

Contingency Theory and Team Leading

doi:10.29927/JPEF.200806.0007

福爾摩沙體育學刊, (2), 2008

Journal of Physical Education in Formosa, (2), 2008

作者/Author：詹益欣(Yi-Hsin Chan);林文煌(Wen-Huang Lin);范姜逸敏(Yi-Min Fan Chiang)

頁數/Page：55-61

出版日期/Publication Date：2008/06

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.29927/JPEF.200806.0007>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



# 權變理論與球隊領導

詹益欣

國立交通大學

林文煌

國立虎尾科技大學

范姜逸敏

淡江大學

## 摘要

此篇論述的動機主要是為了探討現代化的球隊領導該如何進行。球隊領導包含的面向不只在於教練對球員在技術上的傳授。現今，更有許多管理的成分。如何成功的管理一個團體，有效的領導一個組織。除了明確的大方向之外，執行的細節，制度的建立，上對下的信任與充分授權與下對上的服從與信賴。除了方法之外，影響更大的，是人，是管理的人，在球隊領導上就是教練。現今的帶隊方式，要是再一成不變的依循傳統，不僅球員與球員之間，或是球員與教練之間的互動會出問題，引申出來的管理問題會一連串的發生，造成制度運行上面的困難，而導致球隊訓練之成效不彰。

本篇論述引用了權變理論來說明，如何做一個稱職的教練，而不是做一個威權或是完全強硬作風的傳統教練。並實際提出作法，提出數項明確的目標可以參考，最後加入紐約前市長的看法來作最後的結論。

**關鍵字：**權變理論、球隊領導

## 壹、前言

無論帶領任何的團隊，領導者總要花許多心思去經營成為一個有效能的組織，唯有如此，這樣的組織團體才可以達到永續發展的目的。所謂有效能的組織，乃是組織內的單位及成員能協調合作，建立良好的溝通網絡，運用在運動團隊。

成功的領導理論雖非組織成功的唯一要件，卻比任何因素更能決定一個組織的成效。在運動團隊當中，教練的角色是領導者的觀念早為眾人所接受；在運動員及團隊的成績表現上，教練扮演非常重要的角色。此外不同運動的組織性質也需不同的領導行為，方可成就整個團隊的功業。因此，教練的領導行為將成為影響球隊文化的指標。所謂有效率的教練，就是有強大的凝聚力能夠讓運動團體組織內的成員，皆能發揮所長，成就個人或團體的榮耀。

心理學家和社會學者們對於「領導團隊」的研究，已有七、八十年的歷史，但領導理論應用於運動團隊組織上，卻是近三十年的事，而近來更有許多的專家學者將領導理論引至體育組織，運動團隊或教練等方面的研究或運用上，如洪嘉文（1997）的「領導理論在體育行政上的應用」、「領導型態與工作滿意關係」；王耀聰（1997）的「領導理論與運動教練領導行為的探討」；翁志成（1994，1993）的「運動教練的領導理論與類型」、「運動教練的領導驅力來源」、「論運動教練的權威」；楊純碧（1998）的「運動教練領導行為之『多元領導模式介紹』」；吳國銑（2001）的「我國大專院校運動教練領導行為比較研究」。此些研究或報告對領導的意義、理論及發展等，均著墨甚多，本文僅就權變理論運用方面論述，如何成為一位有效能的教練，期盼對體育運動工作者有所助益。

## 貳、權變理論

權變理論自1960年代興起，尤其自1970年代開始，逐漸成為領導理論化運動的主流。權變理論的基本觀點是：領導的效能實際上取決於領導者的人格特質與情境的變因二者契合之程度。因此何種領導行為，最能有效地增進組織的效能，並且最能滿足成員的需要，確實得不到一致的結論。簡言之其研究的焦點，在於試圖預測何種領導方式，在何等情境中較為有利。

研究權變理論成名最早且歷久不衰的學者首推費德勒（Fred E. Fiedler）。他認為組織的生產力，既非情境的特徵亦非領導者的特質兩者任何單獨一方的因素，可以作圓滿的解釋，而是這二者之間交互作用致之。亦即團體的表現是領導者與情境交互

影響的結果。他並發現：實際上沒有一種特別的領導方式在所有的情境中都是有效的，何種領導方式比較有效，須視任務的情境而定。

### 參、權變理論運用於球隊領導

根據權變理論運用於球隊領導，即是教練使用權力及影響力，而讓許多球員能一起共事，以成就共同目標的關係。亦是從權力的角度來界定領導。領導是影響力的發揮，也是一種倡導的行為。若從組織動力論的觀點而言，領導就是倡導。領導是團體間教練、球員及其他相關成員交互作用的一種結果。領導不只是「正式權威」（formal authority），而是一種「信賴的權威」（entrusted authority）。前者是伴隨職位而來的法定權威；後者是因教練的個人特質而有追隨者所產生的信賴權威。在球隊中，教練必須具備「信賴權威」才能獲得球員信賴與支持，以有效推動訓練及戰術執行。一個稱職的教練不能單靠「法職權」、「強制權」等正式權威；還需擁有「專家權」、「參照權」等信賴權威，才能扮演好領導者角色。

台灣不是美國，我們沒有所謂的偉大宗師和執教系統、學理、論述和研究，更沒有精彩傳統的師徒同門相傳的豐功偉業，那是只有外國才有的體育運動文化。在台灣，經驗第一、名氣第二、靠球員打天下第三、嫡系相傳第四、戰術學養和教練修為，擺在第五。我認為最好的帶隊例子首推東森羚羊的李雲翔教練。團結、紀律和合作是球隊成功的要素，也是李雲翔教練奉為主臬的帶兵哲學，李教練的聰明、反應，以及他多年的國手經驗和清晰表達能力，為東森球員灌注了不錯的爭勝信念，他以本身國手的經歷過程為東森帶來的強大士氣和不同想法，他所強調的重點工作是強化本身的訓練量觀念、戰術學養和執行能力，這也是國內教練到現在為止，普遍存在的問題，有豐富的戰術學養，但欠缺執行能力、經驗，應變能力；有豐富經驗，但欠缺戰術學養和執行、研究能力的提升、突破；夠聰明，但不能實事求是，專注基礎訓練和戰術執行訓練的養成；可以帶好基層球隊，但帶不動社會隊、職業球隊，欠缺做為教練格局、氣度和修為，都是國內教練停滯不進的通病。

因此以李雲翔教練為例子的領導理論上可以歸納出以下幾點特質：

- 一、堅定理念—具有實力的教練，胸中必定抱持著自己的一份堅定的理念，要穩如泰山，朝目標前進。
- 二、樂於冒險—具前瞻性之教練必須能大膽起用新人或新的訓練方法及戰術。
- 三、勇於嘗試錯誤—必須能勇於嘗試錯誤，找出最適合球隊的戰術及球隊的最佳組合。
- 四、精益求精—有實力的教練應該幫助他的隊伍去精益求精，追求完美，與球員共同

分享，共同成長。

- 五、隨機應變—情勢需要的時候，有實力的教練與團隊球員，都要能順應情勢變化，去更改事先擬定的計劃。
- 六、以身作則，建立公信力—教練必須能以身作則，當好球員的榜樣，否則球員亦會以同樣的方法來對待你。
- 七、預見未來，激發共同願景—教練必須能將球隊的目標明確的告訴運動員，進而協助運動員設立自己的進步目標，更積極的參與運動員的生涯規劃。
- 八、誠信—有實力的教練在人際交流方面的態度正直而坦誠，所作所為都以誠實為基礎。
- 九、動員參與、培養合作精神—教練必須能將一線球員與二線球員的戰鬥力一併整合，有任何工作時都必須全體一起做，切不可因球技的層級不同而有所差別。
- 十、充分授權—教練必須能相信球員並且充分授於權力，在必要時才出面給予指導，切不可一人獨攬大權，而球員僅擔任聽話行事的角色。
- 十一、堅守承諾—有時教練會因球員的表現，而有不等的承諾，教練必須記住，一但發出承諾就必須信守諾言一定做到。
- 十二、激勵球員，勿吝嗇稱讚—教練必須給於球員正面的鼓勵，過去的教練很少給於球員正面鼓勵與肯定，但在今日多數的學者卻一致認為必須給予球員信心，同時給予正面且直接的鼓勵。
- 十三、贏得支持—教練必須能靠自己的領導特質來贏得運動員的信賴及支持，而不是一味的迎合優秀的球員。

## 肆、結論

前紐約市長朱利安尼指出有效領導者的五項特質：

- 一、領導者要有自己哲學：有願景、有信仰。
- 二、領導者要有勇氣：做應該做的事.即使非潮流所趨，雖千萬人吾往矣。勇氣往往可以克服恐懼，採取適切的行動。
- 三、領導者要有準備：學習如何做準備，瞭解自己知道甚麼，該做甚麼。
- 四、領導者懂得溝通：一個好的領導者必須讓部屬願意告訴你，其中關鍵在於誠實。
- 五、領導者懂得團隊合作：學習平衡自己的優點與弱點，最強的隊伍通常是最均衡的隊伍，強化優點補足缺點。

教練的工作是一項頗具挑戰性的工作，隨著時代的變遷，已不再是以往的權威式訓練與管理，而必須隨時充實新知以因應新的規則及打法，教練必須要有長遠的規劃能力、觀察力及預測能力以保持球隊的動力，還必須具備多方面的領導才華以博取球



員對你的信賴及誠心，基於此理論，發展出屬於自己的一套教練哲學，並確定領導的風格，堅持執行，勝利成功便指日可待。

## 引用文獻

- 王耀聰(1997)。領導理論與運動教練領導行為的探討。中華體育季刊，40，12-20。
- 何美瑤(2001)。費德勒情境因素的探討。學校行政雙月刊，13，61-71。
- 吳國銑(2001)。我國大專院校運動教練領導行為比較研究。體育學報，28，59-68。
- 洪嘉文(1997)。「領導理論在體育行政上的應用」，中華體育季刊.10，4，1-11.
- 洪嘉文(1997)。「領導型態與工作滿意關係」。中華民國體育學會體育學報，22, 1,141-152.
- 胡哲生(1987)。問題結構及權力結構情境下之決策型態-權變觀點，輔仁管理評論，7, 1, 157-179。
- 陳慶瑞(1989)。費德勒權變領導理論研究。台北：五南圖書出版公司。
- 陳慶瑞(1993)。費德勒權變領導理論研究—理論分析與擴展。國立政治大學教育研究所博士論文，台北市。
- 翁志成(1994)：運動教練的領導理論與類型，中華體育，第七卷，7，4，31—38。
- 翁志成(1994)：運動教練的領導趨力來源，中華體育，8，1，27—32。
- 翁志成(1993)：論運動教練的權威，國民體育季刊，22，3，95—98。
- 康正男(2005)。棒球運動教練領導行為之探討-概念建構與模式分析，體育學報，38（4），53。
- 康正男(2006)。棒球總教練威權領導與球員效能之研究:職棒與業餘之比較，大專體育學刊，8（1），112-123。
- 黃永昌、王瑞瑾(2006)。探討團隊運動教練領導能力，大專體育，84，113-119。
- 楊純碧(1998)。運動教練領導行為之多元領導模式介紹。大專體育，38期(1998/08)，89-93。
- 簡瑞宇(2006)。大專網球選手知覺教練領導行為對運動參與動機及訓練滿意度之影響。台灣心理學報，8，65-86。
- 官振萱(2002)。前紐約市長朱利安尼。領導的五項原則。天下雜誌，253期，46-48
- Fiedler, F.E.(1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E., and Chemers, M.M.(1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.

Fiedler, F.E., and Garcia, J.E.(1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley and Sons.

Fiedler, F.E., and Leister, A.F.(1977). Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20,1-14.

Yukl, G.A.(1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

投稿日期：96年10月  
接受日期：97年02月

## **Contingency theory and team leading**

**Yi-hsin Chan**

National Chiao Tung University

**Wen-huang Lin**

National Formosa University

**Yi-min Fan Chiang**

Tam Kang University

### **Abstract**

The motivation of writing this thesis is mainly to discuss how to modernize the way to lead a team. Team leading concludes more than just passing on techniques and ideas between coaches and players. Now days, it also includes management, how to manage a team successfully and lead an organization effectively. Besides, with clear and general direction, the details of execution, system establishment, adequately authorization and deference of the players depend on the coaches. Among the methods, human being has more influence. That is, the person who is in manages and in a team is the coach. The ways that lead the team today will cause not merely the divisively between players and players or players and coaches, but also extend a chain reaction of managing problem, which effects the difficulty on the system and finally induces the result of the training unproductively if one keeps the old fashion ways of management. The discussion of this article has adduced with adaptability theory about not only how to be a professional coach instead of being an arrogant office, but also advice with actual feasible methods and specific targets. At last, the thesis concludes with the perspective of the former mayor of New York City.

**Key words: contingency theory, sports team leading.**